

焦点

敢于成为学术领袖： 挑战与出路

魏格林，现任维也纳大学东亚研究系教授，在她的职业生涯中担任过许多领导职务。她曾任海德堡大学国际事务副校长、维也纳大学的语言学和文化研究学院院长、维也纳大学研究与职业发展副校长。

魏格林作为中欧DOC项目和LEAD2项目的合作伙伴，积极参与了中欧多个项目，提供了她在大学治理、20世纪中国历史、当代中国政治等领域的见解和专业知识。我们很荣幸与她一同参加了今年在维也纳举办的LEAD2项目第二系列研讨会，她与我们分享了她在学术领导方面的个人经验，以及她对学术领导者应具备的技能和能力以及如何发展它们的看法。

领导者最有意义的部分是什么？

Susanne Weigelin-Schwiedrzik：根据我自己的经验，领导者最有意义的部分是当需要变革的时候您可以引导变革，并且有人支持你。因为有些人认为“他们”知道有些事情需要改变，但他们不考虑同伴是否真的支持他们的这些想法。所以，他们改变了一些东西，但他们得不到回报，因为人们不听从他们。

请描述您的领导风格？

Susanne Weigelin-Schwiedrzik：我有一种相当开放的领导风格，这建立在我对我下面的人的信任的基础上，这些人在自己的领域拥有比我更丰富的专业知识。我喜欢在信任和尊重的基础上与这些人合作。我的领导风格的另一个方面，是考虑我们制定议程的能力，我认为这对担任领导职务的女性尤为重要。我们必须明确界定议程上的内容，然后努力说服所有人相信我们的议程是正确的[...]。当然，你必须集中精力，因为你无法拥有一个涵盖一切的议程。很重要的一点是，要找出你想引起改变的地方，然后找到平衡点。[这样做]的一个非常重要的方面是有很多交流想法的机会[...]但作为领导者，我有责任做出最终决定，并确保该决定得到足够人的支持，这样你就不成为独裁者，也不会被视为独裁者。[领导人]必须能够调和关于同一问题的相互矛盾的想法。

请描述一次您展示出有效领导技能的经历？

Susanne Weigelin Schwiedrzik：当我担任研究（和职业发展）副校长时，我引入了两个新的项目，其中一个挑选我们最好的博士生以获得额外经济支持的新方法。这是一个自上而下的模式。另一种模式是自下而上的，是建立博士学院的想法。我将其组织为开放式创新过程，我基本上告诉大学里的每一个人，他们可以就如何组织博士学院提出新的想法。我只给了他们5个他们必须达到的标准[.....]，为了让他们形成自己的想法，我们邀请了很多其他已经有博士学院的大学的人来介绍他们的经验，并让我们感兴趣的同事提问和讨论[...]。

150多位同事参加了这次想法大赛，我们选择了对如何开设博士学院有着不同的想法的8个学院，这些学院有机会把他们的想法付诸实践，然后过一段时间，我们会根据实际情况选择一两个最成功的模式。我认为这展示了我不相同的领导技巧和方法，我对此感到非常自豪。我离开副校长的职位以后，新任副校长决定朝另一个方向做下去。我认为这是可以的。我过去曾经也做出决定要改变前任副校长的一系列做法。他们现在也有权来否定我以前做出的决定。我想我们将来才会得知谁的决定对，谁的决定不对。



“.....领导者最有意义的部分在于需要变革的时候你真的能够引导变革.....”



您看到领导者犯的最大错误是什么，他们如何避免错误或如何从中恢复？

Susanne Weigelin-Schwiedrzik：首先，我认为非常重要的一点是，领导总是花时间去思考自己在做什么。这确实是一个大问题[许多领导人都有]。无论是在大学，公司还是医院中担任领导职务，我们都不会花时间去思考我们在做什么。担任领导职务后，常常会感到自己有很多事情要做，有很多问题要回答，还有很多问题要解决。从一个问题转到另一个问题，然后又永无止境。我认为这在大学环境中尤其如此，在这里，与非常聪明的人合作，这些人总是注视着您，知识分子经过培训以反思他们的工作[...]。我认为对于一所大学来说，担任领导职务的人有机会考虑自己的工作是非常重要的。就我而言，我花时间看书，看电影，并以此为输入来真正反省自己[...]。

您认为领导者需要的最重要的前三项技能是什么，以及整合这些技能的最佳方法是什么？

Susanne Weigelin-Schwiedrzik：我认为领导者应具备的首要技能是尊重他人并了解他们对你所做的工作有多大贡献，并使他们真正感到自己是领导项目的一部分[...]。我认为第二大技能是战略思维。就像我说的，很多时候我们没有时间去思考我们在做什么，这还包括我们常常没有时间去真正地思考我们已经完成了多少而将来还想完成什么。在我们与大学的合作中，如果你不前进，那么你将落伍。因此，你始终必须非常了解世界上正在发生的事情，并且[...]尽可能了解你所领导的机构，然后提出战略构想。当然，这些都需要与其他人讨论并加以完善，但是领导必须是发展这种想法的人。

我必须说，我首先接受过教授培训，我还在第一所授予我正式教授职位的大学即海德堡大学中从事行政工作。[他们]让我参加各种委员会，然后进入监督大学领导的一个机构。在这里，我学会了自下而上地了解大学系统，这特别地有帮助，因为我也最终能够在海德堡担任领导职务。当时我还很年轻，[...]，但是我看到[我的同事]非常有经验，我清楚地记得我观察了他们，他们如何为大学制定策略。因此，实际上我是通过观察和与他们讨论以及在校长一级与他们一起做出决定而受益匪浅的。在那里，我学习了如何进行战略思考。

第三技能是沟通。我认为大学与公司、学校或政府部门不同，因为它是一个专家机构。他们是非常聪明的人，从学生开始一直到教授。他们有能力非常仔细地观察和思考事物[...]。出于这个原因，我说大学是一个话语团体，而要让一个话语团体真正了解它是一个话语团体，你必须允许他们成为话语的一部分。[在领导职位]，我们必须与政治家，政府机构，公众和我们的学生[...]沟通。因此，我认为为了做好出色的领导工作，绝对需要这些多层次的沟通技巧。

您如何看待有效的领导力培训和发展？

Susanne Weigelin-Schwiedrzik：嗯，正如我刚才所说，在欧洲，我们通常会通过边做边学，因为我们基本上拥有一个自治系统。我们总是有教授在一段时间内退出研究领域来从事行政工作[...]。我认为这是[领导能力培训和发展]的最有效方法，因为大学应该意识到那些有能力，并愿意做这种工作的人。例如，如果我谈论自己的发展[...]，我是很多委员会的委员，

"不进则退"

从学生代表到参议院成员，这就是我如何了解各种领导职责和风格的方式。当然，并不是每个人都能经历这样的过程。从我的角度来看，这是一个非常难得的机会[...]。因此，如果你没有这种机会，我当然认为交流思想非常重要。在欧洲体系中，有很多机会可以在同一水平上交流思想。例如，所有院长可以互相交谈，也可以来自不同大学的许多校长聚在一起讨论。

但是，我们很少有机会让经验丰富的人与年轻人交谈，因为他们[他们]对聆听我们的经验并不感兴趣。有经验的人与没有经验的人之间存在一点沟通问题，因此大学的人力资源部门认为有必要培养这些技能。但是很多时候，他们要求大学以外的人来教授这些技能。我认为这种外包趋势不是一个好主意。如果我们了解一所大学是一家专家机构，那么这意味着我们有很多专家可以将他们的经验和技能传达给需要这种经验的人。是的，有时候，做领导工作的人没有很好的沟通能力。在这种情况下，您还可以请教练来帮助[那些人]培养一种使他们有可能向其他人传达他们的经验和信息的方式。这实际上是在维也纳大学经常做的事情。大学为教练付费，在您任职的前三个月或您的行政职责中，教练将为您提供帮助。我认为这也是一项发展领导能力的好方法。